

L'estratto che stai consultando
fa parte del volume in vendita
su **ShopWKI**,
il negozio online di **Wolters Kluwer**

[Torna al libro](#)



CEDAM

IPSOA

UTET[®]
GIURIDICA

il fisco

 ALTALEX

SOMMARIO

Presentazione	I
Profilo Autori	II
Capitolo 1 – Le opportunità che il D.Lgs. n. 150/2009 ha offerto alle PPAA	
1.1. Il rafforzamento dell’accountability	1
1.1.1. Accountability e riforma della Pubblica Amministrazione.....	1
1.1.2. Il concetto di accountability e la funzione di “rendicontazione” .	2
1.1.3. L’accountability nel ciclo della performance.....	2
1.1.4. I soggetti chiamati a “rendicontare”.....	3
1.1.5. I destinatari della “rendicontazione”	5
1.1.6. Tecniche e modalità di “rendicontazione”	8
1.1.7. Il fine della “rendicontazione”	9
1.1.8. Accountability e controllo democratico del cittadino	10
1.1.9. Accountability e società.....	13
1.2. L’attuazione delle politiche pubbliche e il ruolo della dirigenza.....	14
1.2.1. Il diritto amministrativo e le “politiche” pubbliche.....	14
1.2.2. Il fattore gestionale nella realizzazione delle politiche pubbliche..	15
1.2.3. Il “doppio” ruolo del dirigente nell’attuazione delle politiche pubbliche.....	16
1.2.4. Quale dirigente per l’attuazione delle politiche pubbliche.....	17
1.2.5. Qualche considerazione conclusiva su politiche pubbliche e valutazione della performance	19
1.3. La Legge Brunetta in sanità: gli effetti sull’accountability	21
1.3.1. Introduzione.....	21
1.3.2. Accountability in sanità	22
1.3.2.1. <i>Gli strumenti di accountability secondo la legge Brunetta</i>	24
1.3.3. L’indagine empirica: gli obiettivi	25
1.3.3.1. <i>Metodo e raccolta dei dati</i>	25
1.3.4. Discussione.....	27
1.3.5. Conclusioni.....	28
1.4. La riforma Brunetta tra adempimento e opportunità.....	28
1.4.1. Premessa.....	28
1.4.2. Il Comune di Seregno e la qualità dei servizi: il barometro della qualità.....	31
1.4.3. Il Comune di Seregno e la definizione degli indicatori di per- formance: la matrice X.....	31
1.4.4. Il Comune di Tempio Pausania e la definizione dell’albero della performance.....	32

1.4.5. Il Comune di Parabiago e la rappresentazione degli obiettivi gestionali.....	34
1.4.6. Il Comune di Arezzo e la misurazione degli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità.....	35
1.4.7. Il Comune di Iglesias e la procedura di conciliazione.....	36
1.4.8. La relazione finale sulla performance negli Enti locali.....	37
1.5. La valutazione come leva dello sviluppo organizzativo.....	38
1.5.1. Le finalità della valutazione: la dimensione interna.....	38
1.5.2. La teoria integrale: convinzioni, cultura, comportamenti e sistemi organizzativi.....	39
1.5.3. Nuove frontiere per lo sviluppo organizzativo.....	43
1.6. La gestione associata della valutazione.....	45
1.6.1. Premessa.....	45
1.6.2. Vantaggi.....	45
1.6.3. Natura dell'Organismo di Valutazione	45
1.6.4. Composizione dell'Organismo di Valutazione	46
1.6.5. Modalità di riunione dell'Organismo di Valutazione.....	47
1.6.6. Modalità di attuazione della gestione associata	47
1.6.7. Fattori da prendere in considerazione per l'impostazione di un sistema di valutazione unitario.....	47

Capitolo 2 – Il delicato ruolo dell'OIV “sul campo”

2.1. Valutazione etica ed etica della valutazione. La leadership etica per il cambiamento nella PA	51
2.1.1. Quadro di riferimento: l'immagine del lavoro	51
2.1.2. Leadership etica e cambiamento.....	52
2.1.3. Le condizioni abilitanti della leadership etica.....	53
2.1.4. La valutazione della performance nella PA: una breve lettura critica.....	57
2.1.5. Meritocrazia ed equità: l'approccio che non c'è.....	58
2.1.6. Trasparenza o comunicazione?	59
2.1.7. La dimensione etica della valutazione	60
2.1.8. L'etica come oggetto di valutazione	61
2.2. Indipendenza ed autonomia degli OIV e dei NdV. Un problema di genesi di ruolo sociale tra autorevolezza e professionalità dei componenti.	64
2.2.1. Il progresso e la necessità: senso e consenso alla performance del Soggetto pubblico	64
2.2.2. OIV e NdV. Funzione e ruolo sociale di mediazione soggettiva ..	65
2.2.3. Professionalità v. Autorevolezza. Il paradosso del ruolo delle strutture definienti sottoposte alle stesse regole (tra ANAC e vecchia CIVIT, ANVUR e AGENAS)	66

2.2.4. Segue. Verso il futuro. L'applicazione delle scienze comportamentali e la competenza.....	68
2.2.5. Autorevolezza nella specificità della professionalità di indirizzi di sistema (alla ricerca della nuova soggettività pubblica).....	69
2.3. La valutazione individuale tra esigenze di omogeneizzazione e autonomia dei valutatori.....	70
2.3.1. Premessa.....	70
2.3.2. La funzione valutativa.....	71
2.3.3. Gli ambiti della valutazione collettiva e individuale.....	72
2.3.4. Le prospettive di valore.....	73
2.3.5. Il "sistema dei valutatori".....	74
2.3.6. L'omogeneità e l'autonomia dei valutatori.....	75
2.3.7. La valutazione di contesto.....	76

Capitolo 3 – La struttura di supporto condizione di successo per la valutazione

3.1. L'Internal Audit a supporto dell'OIV e del funzionamento del ciclo della performance.....	78
3.1.1. Contesto di riferimento.....	78
3.1.2. Caratteristiche della funzione di internal audit.....	79
3.1.3. Correlazioni tra l'OIV e la funzione di internal audit.....	81
3.1.4. Analisi.....	82
3.1.5. Considerazioni.....	83

Capitolo 4 – Strumenti - Approcci per la valutazione e valorizzazione della performance

4.1. Customer satisfaction e valutazione della performance.....	87
4.1.1. Il quadro normativo di riferimento.....	87
4.1.2. L'orientamento agli stakeholder quale presupposto di una customer efficace.....	91
4.1.3. La comunicazione di customer satisfaction.....	95
4.1.4. L'oggetto dell'attività di customer satisfaction.....	96
4.1.5. I diversi ruoli degli utenti e degli altri stakeholder.....	97
4.1.6. Canali e strumenti per la rilevazione della customer satisfaction.....	98
4.1.6.1. <i>Questionari</i>	99
4.1.6.2. <i>Valutatore fantasma</i>	101
4.1.6.3. <i>Panel</i>	102
4.1.6.4. <i>Interviste e focus group</i>	103
4.1.6.5. <i>Ascolto del personale di front office</i>	103
4.1.7. La carta dei servizi quale presupposto delle rilevazioni di cu-	

stomer satisfaction	104
4.1.8. La customer satisfaction e la valutazione della performance.....	105
4.2. La performance come valore pubblico	107
4.2.1. Quale performance?.....	107
4.2.2. Il valore pubblico.....	109
4.2.3. Ciclo di gestione della performance e Valore pubblico.....	111
4.2.4. Relazione di fine mandato e Valore pubblico.....	114
4.2.5. Relazione di fine mandato e Valore pubblico: il caso del Comune di Collecchio.....	115
4.2.6. Conclusioni	118
4.3. Il controllo di gestione ai fini della valutazione.....	119
4.3.1. Definizioni e riferimenti	119
4.3.2. Il percorso del controllo di gestione	120
4.3.3. Le radici comuni dei sistemi di controllo e di valutazione.....	122
4.3.4. Il controllo di gestione e la valutazione nel ciclo della performance	125
4.3.4.1. <i>L'apporto del controllo di gestione al ciclo di gestione della performance.....</i>	125
4.3.4.2. <i>L'apporto dei sistemi di valutazione al ciclo di gestione della performance: cenni.....</i>	128
4.3.5. Il sistema di misurazione e valutazione della performance	129
4.3.5.1. <i>I soggetti del controllo e della valutazione.....</i>	130
4.4. La rendicontazione di sostenibilità e il bilancio di genere nelle Pubbliche Amministrazioni. Quale collegamento con i sistemi di misurazione e valutazione delle performance.....	131
4.4.1. La Rendicontazione di sostenibilità nelle Pubbliche Amministrazioni quale fase del ciclo di programmazione e controllo.....	131
4.4.2. Programmare e rendicontare i risultati di performance per genere.....	136
4.5. Anticorruzione e valutazione di performance.....	144
4.5.1. Inquadramento	144
4.5.2. Obiettivi.....	147
4.5.3. L'OIV o NdV.....	149
4.5.4. Anticorruzione e performance	150
4.6. Il controllo dei processi e la misurazione delle performance	153
4.6.1. La "straordinaria ordinarità"	153
4.6.2. "Se non si può misurare qualcosa, non si può migliorarla"	156
4.6.3. L'indicatore "giusto"	157
4.6.4. Conclusioni	160
4.7. Valutare la performance nei piccoli Comuni: l'esperienza vissuta da un valutatore	161
4.7.1. Premessa.....	161

4.7.2. Le fasi del ciclo della performance.....	161
4.7.3. Principali caratteristiche del modello di valutazione	164
4.7.4. Le fasi di Misurazione e Valutazione	166
4.7.5. Partecipazione dei cittadini e degli altri utenti finali (artt. 7, 8 e 19-bis del Decreto).....	167
4.7.6. Strumenti e tecniche utilizzati per le indagini di "citizen sati- sfaction"	169
4.7.7. Il mio punto di vista sul ruolo del valutatore nel piccolo Co- mune.....	170
4.7.8. Conclusioni	172
4.8. La definizione degli obiettivi nei piccoli Comuni.....	173
4.8.1. Premessa.....	173
4.8.2. Le problematiche.....	174
4.8.3. Il piano della performance	175
4.8.4. I punti critici.....	176
4.8.5. Gli obiettivi.....	177
4.8.5.1. <i>Chi decide gli obiettivi</i>	177
4.8.5.2. <i>La strategicità</i>	178
4.8.5.3. <i>Gli indicatori</i>	179
4.8.5.4. <i>Le modifiche degli obiettivi in corso d'anno</i>	180
4.8.5.5. <i>Le verifiche finali</i>	181
4.8.6. Conclusioni	181
4.9. Performance, accountability, valutazione. Dal dichiarato al praticato ..	182
4.9.1. Fiducia, responsabilità ed efficacia: i concetti chiave.....	182
4.9.2. L'esperienza della Regione Friuli-Venezia Giulia	186
4.9.3. Conclusioni: verso l'integrazione tra SMIVAP e Agenda 2030 ONU.....	192
4.10. La valutazione della performance e gli istituti premiali.....	194
4.10.1. Premessa	194
4.10.1.1. <i>Condizioni e prerequisiti</i>	195
4.10.1.2. <i>La retribuzione di risultato del personale dirigente</i>	196
4.10.1.3. <i>La retribuzione di risultato dei titolari di posizione organiz- zativa</i>	199
4.10.1.4. <i>La produttività individuale del personale non dirigente</i>	202
4.10.1.5. <i>Maggiorazione del premio individuale per i dipendenti</i>	204
4.10.1.6. <i>La performance organizzativa</i>	205
4.10.1.7. <i>Le progressioni economiche</i>	205
4.10.1.8. <i>Le progressioni verticali</i>	208
4.11. Misurazione e valutazione della performance e reingegnerizzazione dei processi: il caso del Consiglio Regionale della Calabria.....	209
4.11.1. Introduzione	209
4.11.2. I metodi e le fasi operative del processo di misurazione	210

4.11.3. Caratteristiche degli obiettivi.....	211
4.11.4. Gli indicatori.....	212
4.11.4.1. <i>Gli indicatori di efficienza</i>	212
4.11.4.2. <i>Gli indicatori di efficacia</i>	213
4.11.4.3. <i>Gli indicatori relativi ai comportamenti organizzativi e alle capacità manageriali</i>	213
4.11.4.4. <i>Gli indicatori di risultato</i>	213
4.11.5. Le dimensioni della qualità degli output/derivables.....	214
4.11.6. Metrica di misurazione dei risultati.....	215
4.11.7. Alcune considerazioni conclusive.....	216

Capitolo 5 – I risultati ottenuti in dieci anni sulle organizzazioni

5.1. Decreto Brunetta e impatto sui sistemi di misurazione e valutazione della performance: alcune chiavi di lettura economico-aziendali dopo dieci anni di prassi amministrative.....	217
5.1.1. La riforma Brunetta: finalità informativa e contesto normativo di riferimento.....	217
5.1.1.1. <i>Sistemi di programmazione</i>	219
5.1.1.2. <i>Sistemi di valutazione</i>	219
5.1.1.3. <i>Trasparenza</i>	220
5.1.1.4. <i>Soggetti valutatori</i>	220
5.1.2. Il contesto normativo di riferimento.....	220
5.1.3. Missione compiuta? Alcune riflessioni in merito.....	223
5.2. Trasparenza velata: il contributo di un addetto ai lavori.....	228
5.2.1. Premessa.....	228
5.2.2. Cos'è la Trasparenza e perché è importante.....	229
5.2.3. Fra controllo e partecipazione.....	231
5.2.4. Diritto di accesso.....	232
5.2.5. La Trasparenza e la Performance.....	235
5.2.6. L'attuazione della Trasparenza nelle Autonomie Locali.....	236
5.2.7. Conclusioni.....	239
5.3. La valutazione della performance negli Enti-Regione: un focus sulle Assemblee legislative regionali.....	241
5.3.1. Modelli di aziendalizzazione della Pubblica Amministrazione ed evoluzione del concetto di performance.....	242
5.3.2. Il processo normativo di riforma della Pubblica Amministrazione attuato in Italia.....	243
5.3.3. Il collegamento tra performance e contratto integrativo decentrato.....	246
5.3.4. Il focus sui Consigli regionali.....	248
5.3.5. Conclusioni.....	257

Capitolo 6 – Riflessioni aperte

6.1. Valutazione di performance e Organismo di Valutazione come motori di cambiamento.....	258
6.1.1. Premessa.....	258
6.1.2. Miglioramento e valutazione della performance	258
6.1.3. Ambiti di miglioramento	260
6.1.4. Ostacoli al cambiamento	263
6.1.5. Conclusioni	264
6.2. Controllo e consulenza: le due anime dell'OIV.....	264
6.2.1. Controllore o consulente? Il difficilissimo equilibrio per l'OIV.....	264
6.2.2. Dare valore alle Amministrazioni nella funzione di OIV	267
6.2.3. Una comunità professionale di valutatori	269
6.2.4. L'esperienza della Comunità di Pratiche dei Professionisti dello Sviluppo Organizzativo e della Valutazione di Performance delle PPAA di APCO	271
6.2.5. Auspici per il futuro degli OIV.....	273
6.3. Il rapporto tra OIV e Amministrazione: una non semplice terzietà	273
6.3.1. Professionalità e indipendenza del valutatore	273
6.3.2. Ordinarietà e straordinarietà degli obiettivi: un falso dilemma....	276
6.3.3. La terzietà dell'OIV può aiutare le Amministrazioni.....	277
6.3.3.1. <i>Il ruolo dell'organo politico di vertice</i>	278
6.3.3.2. <i>Il ruolo dei dirigenti</i>	279
6.3.4. Conclusioni: può esistere la terzietà?	280

L'estratto che stai consultando
fa parte del volume in vendita
su **ShopWKI**,
il negozio online di **Wolters Kluwer**

[Torna al libro](#)



CEDAM

IPSOA

UTET[®]
GIURIDICA

il fisco

 ALTALEX